

NAAR EEN SOCIALE PSYCHOLOGIE VOOR GEDRAGSVERANDERING IN ORGANISATIES

Steven ten Have, Wouter ten Have en John Rijsman

VERANDERING

De sociale psychologie kan belangrijke inzichten aandragen omtrent verandering, bijvoorbeeld dat het bij verandering en interventie draait om interactie en betekenis. In verandermanagement worden de inzichten van de sociale psychologie echter te weinig benut. Door te leren van het perspectief van de sociale psychologie kan verandermanagement als vak verder groeien.

Managers en adviseurs werken dagelijks aan het veranderen van organisaties en gedrag van medewerkers. Soms doen ze dat ad hoc, door een complimenteuze of afkeurende reactie te geven op het gedrag van een groep of individu, soms als onderdeel van een doordacht plan om een bepaalde verandering tot stand te brengen. Steeds hebben ze te maken met ‘sociale dieren’. Aristoteles zei al dat de mens van nature een sociaal (politiek) wezen is: de mens onderscheidt zich van andere sociale wezens doordat hij onderscheid kan maken tussen goed en kwaad, en tussen rechtvaardig en onrechtvaardig (Aristoteles, 328 vC).

Bij een bewuste veranderaanpak kan men bijvoorbeeld de organisatiestructuur of de stijl van leidinggeven willen veranderen. De aanpak kan ook meeromvattend zijn. Denk aan de Organization Development-benadering (OD): ‘Een systeembrede toepassing van gedragswetenschappelijke kennis bij de geplande ontwikkeling en versterking van organisatiestrategieën, structuren en processen om de organisatie effectiever te doen zijn’ (Cummings & Huse, 1989, p.1; eigen vertaling). Daarnaast kan er vanuit de invalshoek strategie-structuur-systemen eenzijdig worden ingezet op de ‘harde kant’, of

vanuit de invalshoek doel-proces-mensen op de ‘zachte kant’ (Ghoshal & Bartlett, 1996). Deze twee invalshoeken kunnen eveneens met elkaar worden geïntegreerd, zoals in een integraal model voor cultuurverandering (bijvoorbeeld Claus, 1991).

De sociaal psycholoog Schein (1999) maakt onderscheid tussen primaire verankeringsmechanismen en secundaire articulatie- en cultuurversterkende mechanismen. *Primaire* verankeringsmechanismen zijn te zien in de manier waarop leiders reageren in kritieke situaties – wat geven ze aandacht, wat keuren ze af of bekrachtigen ze juist? Andere voorbeelden zijn bewust voorbeeldgedrag en het aanwijzen van rolmodellen. Tot de *secundaire* mechanismen rekent Schein onder meer organisatiestructuren, systemen en procedures, vormgeving van werkruimten, maar ook rituelen en gebruiken, verhalen en mythen en formele uitspraken over de waarden van de organisatie. Soms ‘beperkt’ de aanpak zich tot het centraal stellen van ‘de mens’, in andere gevallen tot de ‘systeemkant’. In het mensperspectief wordt gedrag beschouwd als functie van kennis, attitudes en aannames van individuen en groepen; interventies hebben in dit geval betrekking op waarden, leiderschap, samen-

werking en communicatie. In het systeemperspectief is gedrag een functie van het organisatiesysteem, met interventies gericht op onder meer de inhoud van strategie en beleid, de organisatiestructuur, beloningssystemen en accountability.

Bij verandermanagement gaat het uiteindelijk steeds om en over de mogelijkheden en moeilijkheden die met (de beïnvloeding van) gedragsverandering op individueel niveau, groeps- en organisatieniveau zijn verbonden. De mens is een sociaal dier. Het gaat om gedrag van en tussen mensen in sociale contexten. Dat is bij uitstek het domein van de sociale psychologie. Dat vak draait om de invloed die mensen hebben op de overtuigingen, gevoelens en het gedrag van anderen (Aronson, 2016). Een analyse van ruim vijftig bestsellers op het gebied van verandermanagement leert evenwel dat de sociale psychologie schittert door afwezigheid (Ten Have e.a., 2017). Albert Bandura (bijvoorbeeld Bandura, 1963) met zijn sociaal-cognitieve leertheorie wordt in sommige boeken nog wel genoemd.

Links en rechts wordt gerefereerd aan 'groupthink' en groepsdynamica (bijvoorbeeld Janis, 1982). Het idee van 'social proof' is zichtbaar in opvattingen over voorbeeldgedrag, 'significant others' en de verspreiding van ideeën (bijvoorbeeld Sherif, 1935; Cialdini e.a., 1999). Maar dat is het dan wel. Het gaat hier dus om de best verkochte, meest populaire boeken over het vak. Daarin worden vaak de juiste, in ieder geval vanuit de praktijk herkenbare onderwerpen en vraagstukken aangestipt. Tegelijkertijd wordt een enorme hoeveelheid zeer relevante kennis kennelijk buiten beschouwing gelaten. Dat is niet alleen zonde, het is professioneel onverantwoord. Bij verandermanagement gaat het immers doorgaans om vraagstukken met grote organisatorische, sociale, emotionele, economische en ook maatschappelijke impact. Het gaat om bestaansrecht, banen, identiteit, welvaart en welzijn.

Niettegenstaande de wijder verspreide sociaalpsychologische inzichten van grootheden als Weick (1979; 1995), Lewin (1943a) en Schein (1985; 1999), is vanuit het perspectief van verandermanagement de discipline sociale psychologie nog altijd een slapende reus. Gegeven

de uitdagingen en vraagstukken waarmee managers en adviseurs bij verandering worden geconfronteerd én de stand van kennis in het veld, is daar een wereld te winnen.

SOCIALE PSYCHOLOGIE IN DE PRAKTIJK

Het belang van de sociale psychologie voor verandermanagement in de praktijk bleek ook afgelopen jaar, toen een multinational ons vroeg mee te denken over hun methoden en methodologie voor verandermanagement. In de afgelopen decennia had deze organisatie diverse

omgevingsveranderingen behoorlijk succesvol vertaald naar strategische wendingen en organisatieveranderingen. Desalniettemin vroegen de leiders zich af of hun kennis van verandermanagement nog wel voldoende geactualiseerd en geavanceerd was, voor nu en voor de toekomst. Wij vroegen hen over welke aspecten van verandering zij voldoende

kennis in huis meenden te hebben. Zij noemden strategische ontwikkelingen, economische analyses, management control, wezen op wat Bower (2000) de *systemic context* noemt. Bij dat laatste gaat het om control zoals geprogrammeerd in het samenstel van onder andere missie, waarden, beloningssystemen, prestatiebesturing, taken-verantwoordelijkheden-bevoegdheden, het proces van middelenallocatie, selectie en promotie, training en ontwikkeling van medewerkers en correctie.

Een sterk ontwikkeld samenstel voor control is een pluspunt, maar als veranderende omstandigheden nopen tot een koerswijziging, kan zo'n pluspunt een blok aan het been worden. Het adagium dat de structuur volgt op de strategie wordt dan op zijn kop gezet: de strategie volgt uit de structuur (Eppink & Ten Have, 2008). Strikwerda (2011) wijst erop dat vanuit de meeste ondernemingen nalaten een nieuwe strategie te vertalen in een aangepaste *systemic context*. Als de strategie vervolgens wordt uitgewerkt, worden de daartoe ingezette activiteiten niet bepaald door de nieuwe strategie, maar door de oude *systemic context*. Cultuur ontwikkelt zich als product van succes en falen, van dat wat wel of niet wordt

VERANDER- MANAGEMENT GAAT IN ESSENTIE OVER GEDRAGSVERANDERING BIJ INDIVIDUEN EN GROEPEN

beloond of bestraft. Cultuur beïnvloedt het samenstel voor control dat op zijn beurt de cultuur weer verder versterkt door socialisatie, indoctrinatie, het stimuleren of afdwingen van daarbij passend gedrag. Schein definieert cultuur als volgt: ‘Een patroon van basisveronderstellingen – bedacht, ontdekt of ontwikkeld door een bepaalde groep bij het aanpakken van problemen bij externe aanpassing en interne integratie – die goed genoeg hadden uitgepakt om valide te worden geacht en derhalve te worden onderwezen aan nieuwe leden als de juiste manier om waar te nemen, na te denken en te voelen in relatie tot die problemen’ (Schein, 1985, p. 9, eigen vertaling).

In de ‘briefing’ van de eerdergenoemde multinational was opgenomen dat cultuurverandering een aandachtspunt was. Dat is met behulp van het voorgaande te begrijpen. Er is een succesvol businessmodel dat tot een bepaalde cultuur heeft geleid. Men is er blijkbaar niet zeker van dat die huidige cultuur een hoeksteen van de organisatie blijft, evenmin of men de vormgeving van een nieuwe *systemic context* kan bewerkstelligen. Deze kritische zelfreflectie van een onmiskenbaar succesvol bedrijf is onverkort positief te noemen. Het is in verband met deze casus interessant te kijken wat Strikwerda (2002) zegt over advies en adviseurs: ‘De moderne organisatieadviseur zal niet alleen de sociaalpsychologische aspecten van organisatieverandering moeten kennen (kennis die bij veel adviseurs te oppervlakkig is), de moderne adviseur moet ook geveerd zijn in institutioneel economische analyses (dit is van een andere orde dan de kwantitatieve analyses voor strategie) en management control in de moderne zin om de cliënt van dienst te kunnen zijn.’¹ Gelet op wat de organisatie die ons benaderde, niet en wel als problematisch ervoer, draaide het daar vooral om het eerste. Maar hoewel gedrag en cultuur uitgebreid ter sprake kwamen in ons eerste gesprek, zag men de sociale psychologie over het hoofd. Daarin is deze multinational niet uniek.

Een toonaangevende sociaalpsycholoog die zich al decennia lang inspant om zijn inzichten uit die discipline te ontsluiten en verandermanagement daarmee te voeden, is Edgar Schein, nota bene een van de grondleggers van het vak verandermanagement. In een interview

met Diane Coutu in 2002 bekende hij, toen op de leeftijd van 74 jaar: ‘Toen ik wegging bij Walter Reed voor mijn eerste baan bij MIT, zei mijn mentor Douglas McGregor: “Ed, we hebben je aangenomen als sociaalpsycholoog en niet als managementexpert. Zoek dus uit wat de sociale psychologie kan betekenen voor de dingen die managers relevant vinden.”’² Ook Weick en Lewin hebben zich met die zoektocht beziggehouden. Dankzij hun werk is het vakgebied van de sociale psychologie ontsloten om de vragen te beantwoorden die managers relevant vinden, en om bij te dragen aan oplossingen voor hun problemen. Strikwerda (2002) zegt terecht dat adviseurs de sociaalpsychologische aspecten van organisatieverandering moeten kennen. Datzelfde geldt uiteraard ook voor managers en andere betrokkenen in de praktijk. Strikwerda constateert eveneens terecht dat die kennis bij veel adviseurs en managers te oppervlakkig dan wel afwezig is. De beschikbare sociaalpsychologische kennis wordt dus te weinig benut. Dat ‘tekort’ ligt ook aan het aanbod van sociaalpsychologische kennis.

Zo illustreert het eerder genoemde voorbeeld van de ruim vijftig bestsellers op het gebied van verandermanagement (Ten Have e.a., 2017) dat er wel wat aan te merken is op de kwaliteit en beschikbaarheid en wijze van aanbieden.

DE SOCIALE PSYCHOLOGIE IS NODIG OM DE MENS IN VERANDERINGS- PROCESSEN TE KUNNEN BEGRIJPEN

SOCIALE PSYCHOLOGIE IN VIER KERNINZICHTEN

De aanbodzijde kan worden verbeterd door vier kerninzichten te hanteren. Het eerste inzicht maakt duidelijk waarom de sociale psychologie ‘tout court’ relevant is voor verandermanagement: het gaat om mensen en de mens is een sociaal wezen. Het tweede inzicht laat zien waarom samenhang en methodisering van belang zijn: er spelen tal van psychologische krachten en factoren bij verandering en dat vraagt om gecombineerde, uiteenlopende theorieën en inzichten. Rijsman (1990) spreekt in dat verband van ‘een overzichtsschema van sociale invloeden’. Het derde inzicht heeft betrekking op het centrale mechanisme bij verandering in sociale



systemen en dat is betekenisgeving. Een missie, waarden of een beloningssysteem, bijvoorbeeld, doen als zodanig weinig tot niets. Ze 'doen' of bewerkstellingen pas iets als ze betekenis krijgen voor betrokkenen. Met betekenis als uitgangspunt wordt duidelijk waarom de sociale psychologie, die draait om sociale interactie, zo relevant is. Het vierde inzicht biedt tegenwicht aan de optimistische retoriek die kenmerkend is voor de boeken, goeroes en veel consultants op het gebied van verandermanagement. Mensen acteren en reageren in sociale omgevingen op zeer uiteenlopende manieren. Zeker bij verandering is het essentieel dit te verklaren, te begrijpen en te voorspellen; de sociale psychologie reikt hiervoor bij uitstek het instrumentarium aan. De vier kerninzichten worden hierna uitgewerkt.

Kerninzicht 1

De mens is een sociaal dier en verandering in organisaties een sociaal proces

Een analyse van de belangrijkste handboeken leert dat er letterlijk meer dan honderd relevante sociaalpsychologische theorieën en modellen zijn voor verandermanagement. Er is veel voorhanden, inclusief de nodige evidence. Het ontbreekt echter aan overzicht, categorisering en de vertaalslag naar verandermanagement. Een theorie als die over 'social affirmation' (Cohen & Sherman, 2014) is in relatie tot verandering reeds onderzocht en 'vertaald'. Voor de meeste theorieën is deze slag echter nog niet, of niet afdoende, gemaakt. Denk aan cognitieve dissonantie, 'planned behaviour', verwachtingen, sociale identiteit, 'equity', conformiteit en sociale rechtvaardigheid. Vanuit het perspectief van verandermanagement zouden deze theorieën bij wijze van spreken het niveau van 'data' niet overstijgen. Vooralsnog gaat het namelijk om gegevens zonder betekenis (Bots & Jansen, 2005). Het wordt pas informatie zodra de relevantie van een theorie voor verandermanagement is vastgesteld en, net als bij 'social affirmation', de vertaalslag is gemaakt. Als deze informatie wordt geselecteerd, geïnterpreteerd, gecombineerd en gewaardeerd en zo iemand in staat stelt een bepaalde taak te vervullen (hier: een manager of een adviseur die een verandering vorm en inhoud geeft) ontstaat kennis (Bertrams, 1999).

De sociale psychologie leert dat de mens een sociaal dier is, en verandering een sociaal proces. Ze maakt de

mens weer mens en verandering menselijk. De mens is geen object (een 'fte', een werknemer, een 'resource', een projectmedewerker), maar een subject. Een subject dat behoeften heeft en reacties vertoont, dat betekenis creëert door gecoördineerde (inter)actie met andere subjecten (Rijsman, 1997). Het werk van Lewin leert dat in een concrete veranderingssituatie zicht moet worden verkregen op alle krachten of factoren die van invloed zijn op die verandering, en dat bovendien in hun onderlinge samenhang. Zeker bij complexere veranderingen spelen allerlei factoren een rol. Een eerste stap is om te komen tot een eerste, vooralsnog 'statische', ordening, een overzichtsschema van sociale invloeden (Rijsman, 1990). Dat schema biedt zicht op relevante factoren, maar nog niet op hoe het in de praktijk werkt. De vraag is wát die ordening of dat model moet zijn. Een mogelijkheid is om theorieën te ordenen aan de hand van onderwerpen die relevant zijn bij verandering, zoals leiderschap, organisatie en communicatie. Er kan ook worden gekozen voor een indeling die onderscheid maakt tussen individu, intra- en inter-groep en organisatie. In relatie tot verandering lijkt het evenwel vruchtbaarder om vanuit de notie van het sociale wezen aan te sluiten bij dat wat mensen drijft of tegenhoudt, helpt of belemmert.

Zo introduceert Fiske (2010, p.14) de 'sociale kernmotieven': 'fundamentele, onderliggende psychologische processen die bepalend zijn voor de gedachten, gevoelens en het gedrag van mensen in situaties waarin zij te maken hebben met anderen'. De vijf motieven van het sociale dier zijn: *belonging*, *understanding*, *controlling*, *trusting* en *enhancing self*. *Belonging* staat voor het idee dat mensen om psychologisch en fysiek te overleven behoefte hebben aan stabiele relaties met anderen. Deze behoefte is verbonden met theorieën over bijvoorbeeld sociale cohesie, conformiteit en pro sociaal gedrag. *Understanding* verwijst naar de wens van mensen om hun omgeving te begrijpen, te voorspellen en betekenis te geven. Hierbij passen de attributietheorie en sociale representatietheorie. *Controlling* stimuleert mensen om effectief om te gaan met hun omgeving. Daarvoor relevante theorieën zijn bijvoorbeeld de verwachtingentheorie en cognitieve dissonantietheorie. *Trusting* gaat om het zien van 'de wereld' of eigen context als een goede, veilige, te vertrouwen plek. In dit verband relevante theorieën zijn

onder andere die van procedurele rechtvaardigheid (fair process), equity, en moral disengagement. *Enhancing self* gaat over zelfvertrouwen, een positief zelfbeeld of het gemotiveerd zijn jezelf te ontwikkelen of te verbeteren. Hiermee verbonden theorieën zijn onder meer die van de zelfeffectiviteit ('action control'), social reinforcement en self affirmation. De motieven en daarmee te verbinden theorieën en inzichten bieden een eerste overzicht van en inzicht in ideeën die bruikbaar kunnen zijn om het gedrag van sociale wezens in situaties van verandering te duiden. Dat alleen al voorkomt waarschijnlijk lichtvaardige kwalificatie en stigmatisering en helpt veranderingmanagement vooruit.

Kerninzicht 2

De sociale psychologie is nodig om mensen in verandering te kunnen begrijpen

Bower (2000) positioneert de *systemic context* als bepalend bij verandering. Het samenstel van onder andere missie, waarden, strategie, structuur, systemen en middelen gericht op ontwikkeling en socialisatie, zoals training en opleiding, is sterk bepalend voor het gedrag van organisaties en groepen. Dat samenstel, dat een 'dominante logica' in zich draagt, is het resultaat van eerder, vaak door succes, aangeleerd gedrag. Niet voor niets definieert Schein (2001, p. 37) de organisatiecultuur als 'de som van alle gemeenschappelijke en als vanzelfsprekend ervaren veronderstellingen die een groep in de loop van haar bestaan heeft aangeleerd'. Wil men veranderen, dan is het zaak die dominante logica, de cultuur, te veranderen. Het sleutelen aan de *systemic context* lijkt dan een aantrekkelijke optie.

Maar zo eenvoudig is dat niet. Het is waar dat een verandering van beloningssysteem, een nieuwe organisatiestructuur, de introductie van 'agile' of een nieuwe leider kan leiden tot gewenste gedragseffecten. Maar als ze zich voordoen, zijn deze effecten vaak van korte duur. Een belangrijke eerste verklaring hiervoor is dat met dat soort geïsoleerde of eendimensionale interventies de *systemic context* niet automatisch wordt veranderd. Een

verandering van de *systemic context* vraagt om *breedte*: factoren als missie, strategie en structuur moeten compleet en in samenhang, dus integraal worden aangepakt. Een tweede verklaring heeft te maken met *diepte*: ingrijpende veranderingen zijn niet louter technisch, ze zijn adaptief (Heifetz e.a., 2009). Die veranderingen raken aan dat wat wezenlijk en waardevol is voor groepen en individuen. Ze hebben te maken met basisassumpties, emoties, waarden en identiteit. De *systemic context* biedt inzicht en soelaas waar het gaat om het belang en de werking van integraliteit en de 'breedte' van interventies. Maar als we willen begrijpen hoe het zit met de 'diepte', hoe verandering 'werkt' bij en voor de betrokken mensen, is er meer nodig.

De sociale psychologie biedt met de 'field theory' van Lewin (1943a;b) bij uitstek dat 'meer'. Lewin stelt dat als men de huidige situatie niet begrijpt, en ook niet begrijpt welke krachten en factoren die situatie in stand houden, zelfs een begin van verandering ver weg is. De 'field theory' helpt individuen en groepen om te exploreren, te begrijpen en over zichzelf te leren. Subjecten

interacteren daarbij met subjecten. Het draait om participatief leren, in een proces waarin groepen en individuen ook echt worden 'gezien' en betrokken. Lewin beschouwde dit leren als de start van een veranderingsproces. Echte verandering vereist volgens hem namelijk dat je bepaalt welke concrete krachten of factoren er moeten worden veranderd in een specifieke context, en welke de (mogelijke) effecten zijn van die krachten of factoren. Met andere woorden: de

verandermanager zal de verschillende mogelijke veranderingsopties in kaart moeten brengen en analyseren, daaruit een keuze maken, en die gekozen veranderingen vervolgens doorvoeren (Burnes & Cooke, 2012). Om die reden benadrukt Lewin het belang van groepsdynamica. Zijn 'field theorie' biedt een holistisch, systemisch, perspectief, maar dan wel op de volledige *psychologische* omgeving van individuen en groepen. Het brengt het eerdere, statische, overzicht van sociale invloeden tot leven, maakt het dynamisch en biedt zicht op hoe verandering in de praktijk werkt.

DE LITERATUUR OVER VERANDER- MANAGEMENT NEGEERT VEEL RELEVANTE INZICHTEN UIT DE SOCIALE PSYCHOLOGIE – DAT IS PROFESSIONEEL ONVERANTWOORD

Kerninzicht 3

De sociale psychologie leert dat het bij verandering en interventie draait om betekenis

Net als Lewin is Weick onlosmakelijk verbonden met het sociaalpsychologisch perspectief op verandermanagement. Een centraal begrip in dit verband is 'sense-making' – het creëren van betekenis. Daarmee bedoelt Weick het proces waarin en waarmee mensen als subjecten betekenis geven aan hun collectieve ervaringen. Hij reikt hiermee een sociaalpsychologisch alternatief aan voor het dominante, vooral sociologische perspectief op organisaties waarin besluitvorming het kernvraagstuk is en structuur het sleutelwoord. Bij besluitvorming is het kernvraagstuk verbonden met het antwoord: wat is het beste besluit? In het perspectief van Weick is het verbonden met de vraag: wat is zinnig, wat doet ertoe? Deze laatste vraag gaat aan de besluitvorming vooraf. Waar het dominante perspectief onzekerheid en onduidelijkheid zoveel mogelijk (vooraf) probeert te beperken, omarmt Weick deze juist. Ze zijn nodig om in interactie te kunnen bepalen wat ertoe doet, wat (welke) betekenis heeft.

Het proces van betekenis creëren is oneindig, en mede daarom heeft Weick (1979) het bij voorkeur over organiseren ('organizing') in plaats van organisatie. Als hij 'organisatie' dan toch definieert, heeft hij het over 'a body of thought, thought by thinking thinkers' (Weick, 1979, p.42); zo ontstaan betekenissen. Die betekenissen kunnen in eerste instantie individueel zijn, maar worden in de context van groepen en organisaties uiteindelijk (deels) collectief en gedeeld. Betekenis creëren is een sociaal proces (Weick, 1995). De interactie met de anderen is van groot belang. Tegelijkertijd zijn organisaties meer dan alleen de directe interactie tussen mensen. Organisaties zijn – ook – gebaseerd op generieke intersubjectiviteit die tot uitdrukking komt in onder andere structuren, systemen, beleid, procedures, verantwoordelijkheden en rollen. Weick (1995) plaatst het generieke tegenover het intersubjectieve; het coördineren van de verschillende realiteiten die ontstaan door de spanning tussen deze twee ziet hij als de kern van het organiseren. Het generieke relateert aan de *systemic context* van Bower, het intersubjectieve aan de 'field theory' en groepsdynamica van Lewin.

Kerninzicht 4

De sociale psychologie maakt verandermanagement grijpbaar door mensen en hun handelen in groepen en organisatie op hun merites te beschouwen

Dit kerninzicht had ook kunnen worden omschreven als: de sociale psychologie is nodig om de mens in veranderingsprocessen te kunnen begrijpen. Het sociale dier is een complex wezen. Dat blijkt niet in de laatste plaats wanneer dat wezen moet veranderen. Naar analogie van een uitspraak van de bekende organisatieadviseur en later hoogleraar Berenschot kunnen we zeggen: 'Veranderen is eenvoudig, maar die mensen'. Willen managers en adviseurs effectief zijn, dan moeten ze hun zaakjes kennen, inclusief de mensen en groepen met wie ze te maken hebben. De 'eerste wet' van de sociaalpsycholoog Aronson (2016) luidt: 'mensen die gekke dingen doen, zijn niet noodzakelijkerwijs gek' (p. 9). Het is niet productief om op afwijkend, onverwacht, 'raar' of 'onbegrijpelijk' gedrag etiketten te plakken als 'psychotisch' of 'weerstand'. Het is veel nuttiger om de context, interacties en processen te begrijpen die dat gedrag voortbrengen of beïnvloeden. Mensen zijn 'subjecten' en geen 'objecten'; het zijn geen pionnen of standaardeenheden, maar wezens met ieder hun eigen emoties, eigenaardigheden, talenten, kwetsbaarheden, mogelijkheden en beperkingen. Daar mag en kan verandermanagement niet aan voorbij gaan. Verandermanagement is in zekere zin een wereld van pieken en dalen: in veel publicaties erover worden vaak eerst hoge faalpercentages benadrukt, en wordt er veel aandacht besteed aan wat er allemaal fout gaat of kan gaan – om vervolgens een nieuw verhaal of model te introduceren dat wél succesvol zou zijn. Een en ander wordt vaak gebracht onder ronkende titels met een blijde, positieve boodschap. Goeroes en consultants zetten daarmee op idealistische wijze in op maakbaarheid en ontwikkelbaarheid van mensen en organisaties. Veranderen is positief en bij voorkeur leuk.

Verandermanagement is evenwel gediend met evidentie en realisme, en met minder oppervlakkige en naïeve benaderingen. De sociale psychologie biedt wat dat betreft soelaas, door te laten zien waartoe mensen in sociale

'VERANDEREN IS
EENVOUDIG, MAAR DIE
MENSEN'

contexten individueel en in groepsverband in staat zijn. Dat is niet altijd even 'leuk'. Neem de wereldberoemde gehoorzaamheidsexperimenten van Stanley Milgram: een meerderheid van de mensen³ bleek te gehoorzamen aan legitiem gezag, zelfs wanneer dit tegen hun geweten inging. Ook Diane Coutu⁴ wijst erop dat boeken over leren en verandering bol staan van 'optimistische retoriek': Schein zegt in zijn interview met haar dat leren en de daarmee verbonden verandering een complex proces is. Niet voor niets grijpt hij terug op zijn werk met Amerikaanse militairen die in Koreaanse krijgsgevangenschap hadden gezeten als hij het heeft over verandering, cultuur, leren en de dynamieken in tussen groepen. Hij maakt de vergelijking tussen de indoctrinatie van krijgsgevangenen door Chinese communisten en de indoctrinatiemethoden en dwangoverreding van bedrijven als IBM en GE. Schein zorgt er als sociaalpsycholoog voor dat we onze roze bril afzetten. Verzet en iets als de bereidheid te liegen, bijvoorbeeld, worden beïnvloed door het sociale verband dat zorgt voor kracht of disciplinering.

TOT SLOT

Verandermanagement gaat in essentie over gedragsverandering bij individuen en groepen. We mogen en zullen met de multinational die ons raadpleegde de sociale psychologie niet (langer) over het hoofd zien. De kerninzichten maken duidelijk dat, en hoe, bij verandering moet worden gekeken naar het sociale proces, de psychologische omgeving, het proces van betekenisgeving en de mens als sociaal wezen, subject in plaats van object. De leiders van de multinational zullen met die inzichten veranderstrategieën, -aanpakken en interventies voortaan (mede) vormgeven vanuit het perspectief van de mens als sociaal dier dat behoefte heeft aan begrip van de situatie, aan ergens bij te horen, aan zichzelf te ontwikkelen, aan 'grip' hebben en onderling vertrouwen. Vanuit die sociaalpsychologische inzichten kan ook beter worden begrepen dat het bij verandering niet primair gaat om de verhouding object-subject – bijvoorbeeld die tussen een nieuwe organisatiestructuur of een nieuwe werkwijze als 'Agile' en de medewerker. Het draait primair om de verhouding subject-subject, om de interactie tussen be-

trokkenen en de betekenisgeving die daaruit voortkomt. Verder zal men zich bij deze multinational richten op het 'zien' van het complete psychologische veld, en daardoor in staat zijn om meer integraal naar verandervraagstukken te kijken en bewust af te zien van 'losse' interventies bij complexe veranderingen. De *systemic context*, met factoren als de structuur en de beloningssystemen, zal hierdoor worden gecombineerd met aandacht voor de psychologische context, vanuit een besef dat de mens op zijn merites moet worden beoordeeld, met zijn sterke en zwakke punten en met inachtneming van lichte en duistere kanten. Dat verdraagt geen optimistische retoriek en vergt een zienswijze en instrumentarium waarmee het sociale dier kan worden 'verzorgd en waar nodig getemd' ten behoeve van het gemeenschappelijk welzijn en welzijn. De inzichten uit de sociale psychologie zijn daarbij dus onontbeerlijk. Inzichten van sociaal psychologen als Lewin, Schein en Weick mogen dan goeddeels zijn doorgedrongen tot het vak verandermanagement, de sociale psychologie heeft nog zoveel meer aan kennis te ontsluiten. Laat die 'slapende reus' van de sociale psychologie niet alleen wakker worden, laat vooral het vakgebied verandermanagement zelf wakker worden en sociaalpsychologische inzichten van die reus omarmen.

Over de auteur

Prof. dr. mr. S. ten Have is hoogleraar Strategie en Verandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam en partner bij TEN HAVE Change Management. Prof. dr. W.D. ten Have is hoogleraar Organisatieverandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam en managing partner bij TEN HAVE Change Management. Prof. dr. J.B. Rijsman is emeritus-hoogleraar Sociale Psychologie aan Tilburg University.



Noten

1. <https://www.managementsite.nl/organisatieverandering-opgesloten-verkeerde-modellen>.
2. Interview door Diane Coutu, oorspronkelijk onder de titel 'Edgar H. Schein: The anxiety of Learning' verschenen in maart 2002 in de Har-

vard Business Review en in Nederlandse vertaling overgenomen in O&O (2014, nummer 2).

3. In het beroemdste experiment 66%, over de hele reeks 43%.

4. Zie noot 2.

Literatuur

- Aristoteles (328 vC), *Politica I*, 1253a15-18.
- Aronson, E. (2016), *The Social animal*, New York: Worth Publishers.
- Bandura, A. (1963). *Social learning and personality development*. New York: Holt, Rinehart, and Winston.
- Bertrams, J. (1999). *De kennisdelende organisatie*. Schiedam: Scriptum.
- Bots, R.T.M. & W. Jansen (2005). *Organisatie en Informatie*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Bower, J.L. (2000). The Purpose of Change. A Commentary on Jensen and Senge. In: M. Beer & N. Nohria (Eds.), *Breaking the Code of Change* (pp. 83-95). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Burell, G. & G. Morgan (1997). *Sociological and organizational analyses*. Londen: Heineman.
- Burness, B. & B. Cooke (2012). Kurt Lewin's Field Theory: A Review and Re-evaluation. *International Journal of Management Reviews*, (15), pp. 408-425.
- Cialdini, R.B., W. Wosinska, D.W. Baret & M. Gornik-Durose (1999). Compliance with a request in two cultures: The differential influence of social proof and commitment/consistency on collectivists and individualists. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(10), pp. 1242-1253.
- Claus, W.J.M. (1991). Veranderen van organisatieculturen. In: J.J. Swaink (Ed.), *Scoren met cultuurverandering. Inzichten en ervaringen van managers, wetenschappers en organisatieadviseur* (pp. 46-83). Schiedam: Scriptum Management.
- Cohen, G.L. & D.K. Sherman (2014). The psychology of change: Self-affirmation and social psychological intervention. *Annual Review of Psychology*, 65, pp. 333-371.
- Cummings, T.G. & E.F. Huse (1989). *Organizational development and change*. New York: West Publishing Company.
- Eppink, D.J. & S. ten Have (2008). Omgaan met tegenstellingen in de strategietheorie: een situatie-afhankelijke benadering. *Maandblad voor accountancy en bedrijfseconomie*, 82(6), pp. 301-311.
- Fiske, S.T. (2010). *Social beings: Core motives in social psychology* (2nd Ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Ghoshal, S. & C.A. Bartlett (1996), Rebuilding a behavioral context: A blueprint for corporate renewal. *Sloan Management Review*, 37(2), pp. 23-36.
- Have, S. ten, W.D. ten Have, A.-B. Huijsmans & M. Otto (2017). *Reconsidering Change Management. Applying Evidence-Based Insights in Change Management Practice*. New York: Routledge.
- Heifetz, R.A., A. Grashow & M. Linsky (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Boston MA: Harvard Business Press.
- Janis, I.L. (1982). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascos*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Lewin, K. (1943a). Defining the 'Field at a given time'. In: Cartwright, D. (Ed.; 1952). *Field theory in social science: Selected Theoretical Papers by Kurt Lewin* (pp. 43-59). London: Social Science Paperbacks.
- Lewin, K. (1943b). Forces behind food habits and methods of change. *Bulletin of the National research Council*, 108, pp. 35-65.
- Rijsman, J.B. (1990), How European is Social Psychology in Europe? In: P. Drenth, J. Sergeant & R. Takens (eds.), *European Perspectives in psychology*, Chichester, UK, John Wiley & Sons.
- Rijsman, J.B. (1997), Social Diversity: A Social Psychological Analysis and Some Implications for Groups and Organizations, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6 (2), pp. 139-152
- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (1999). *Process consultation revisited: Building the helping relationship*, London, UK: Pearson Education.
- Schein, E.H. (2001). *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming; zin en onzin over cultuurverandering*. Schiedam: Scriptum.
- Sherif, M. (1935). A study of some social factors in perception. *Archives of Psychology*. 27, pp. 187.
- Strikwerda (2002). Organisatieverandering: opgesloten in de verkeerde modellen! <https://www.managementsite.nl/organisatieverandering-opgesloten-verkeerde-modellen>
- Strikwerda, H. (2005). De marginalisering van change management. *Holland Management Review*, 101, pp. 17-31.
- Strikwerda, H. (2011). Het realiseren van een cultuuromslag. *Holland Management Review*, 135, pp. 16-23.
- Weick, K.E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. New York: McGraw-Hill.
- Weick, K.E., K.M. Sutcliffe & D. Obstfeld (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), pp. 409-421.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. London: Sage.